

Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten

(Vortrag auf dem 2. Deutschen Vertriebs-Ingenieurtag 1999 am 10./11. Juni 1999 in Darmstadt)

1. Zielvereinbarung

2. Ganzheitliche Prozeßoptimierung

- a) Lieferantenintegration und -vernetzung
- b) Effizientes Prozeßmanagement

3. Durchgängige Nutzenorientierung

- a) Nutzen für die Letztanwender (Endkunden)
- b) Problemlösung durch Zusatznutzen (industrielle Dienstleistungen)
- c) Nutzen für die Lieferanten
- d) Nutzen für die Mitarbeiter

4. Organisation

- a) Strategische Allianz als Closed Shop
- b) Koordination des Netzwerks

5. Controlling mit Kennzahlen

- a) Betrieb (Hersteller und Lieferanten)
- b) Kunden
- c) Mitarbeiter
- d) Netzwerk insgesamt

6. Fazit: Erfolgsfaktoren strategischer Partnerschaften

Die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Endkunden (Supply Chain Management) gilt heute als Wundermittel der Effizienzsteigerung. Das beruht darauf, daß die Betriebe ihre Produktion in den vergangenen Jahren weitestgehend rationalisiert haben und die Prozeßoptimierung inzwischen abgeschlossen ist.

Doch die Beziehungen *zwischen* den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette, z. B. zwischen Produzenten und Zulieferern, weisen noch ein hohes Verbesserungspotential auf. Dieses Potential beruht schon darauf, daß kein Hersteller auf allen Stufen einer Wertschöpfungskette so gut kann sein wie die ganze Konkurrenz.

Um dieses Rationalisierungspotential unternehmensübergreifender Partnerschaften zu erschließen, kristallisieren sich *fünf Bausteine* heraus, die gewissermaßen die Plattform für ein effizientes Management solcher Partnerschaften bilden.

Ich möchte Ihnen zeigen, wie diese Bausteine konkret aussehen (Abb. 1002).

1. Zielvereinbarung

Der **erste** Baustein betrifft die betriebsübergreifende “**Zielvereinbarung**”, also die Frage, **wohin** wir überhaupt steuern wollen (Abb. 2005). Der wichtigste Sinn solcher Zielvereinbarungen, wie sie inzwischen in vielen Betrieben selbstverständlich sind, besteht darin, die **Erwartungen** der Geschäftspartner aufeinander abzustimmen. Dabei gilt es, sich auf **Leistungsstandards** und **Kennzahlen** zu einigen, mit denen der angestrebte Nutzen konkretisiert werden kann.

Eine erfolgsorientierte Kooperation zur Realisierung kundenorientierter Zielvereinbarungen setzt unabdingbar voraus, daß die wichtigsten **Erwartungen** der Beteiligten **berücksichtigt werden**. Das macht allerdings Kompromisse nötig. Ohne Vertrauen und Machtverzicht gibt es also keine reibungslose Kooperation.

Die Erwartungen der **Zulieferer** beziehen sich beispielsweise auf

- die **Stabilisierung ihrer Erträge**,
- den verlässlichen **Schutz ihres Know Hows** vor dem unberechtigten Zugriff Dritter und
- die **Hilfe** bei der Verbesserung ihrer Produktionsprozesse und der **Schulung** ihrer Mitarbeiter.

Aber auch die **Hersteller** selbst haben ganz konkrete Wünsche und Bedürfnisse, wie

- der Wunsch nach einem **Systemangebot** von den Zulieferern (**Systempartner**) über
- die Einhaltung hoher **Logistik- und Qualitätsstandards**,
- die **gemeinsame Forschung und Entwicklung**, vor allem die gemeinsame Produktentwicklung, bis hin
- zu einer hohen **informatischen Integration und Vernetzung** (*Intranet, Extranet, Internet*).

Nur wenn die **Erwartungen** der Kooperationspartner **aufeinander abgestimmt**, also **harmonisiert** werden, ist auch die Basis für kundenbezogene, bereichsübergreifende Zielvereinbarungen geschaffen. Solche verbindlichen Zielvereinbarungen könnten beispielsweise lauten: “*Senkung der Kosten im Vergleich zum Vorjahr um 15 Prozent*” oder “*Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis zum Jahr 2000 um mindestens 10 Prozent*”.

2. Ganzheitliche Prozeßoptimierung

Was ist gemeint mit dem **zweiten Baustein** der ganzheitlichen Prozeßoptimierung? (Abb.1006).

a) Lieferantenintegration und -vernetzung

Werfen wir mal einen Blick auf den **Eigenfertigungsanteil** internationaler Produzenten. Dieser Eigenfertigungsanteil liegt zur Zeit bei durchschnittlich 40%, im Maschinenbau bei bis zu 50% - mit inzwischen wieder steigender Tendenz in der Serien- und Einzelfertigung. Bei Porsche, Toyota und dem Smart oder bei der Jenoptik sind es nur 20 %, bei Computerherstellern gar nur 13%.

Welche **Konsequenzen** hat das?

Wenn ein Hersteller nur 20 % des Marktwerts selbst herstellt, hat er eine fremdbezogene Wertschöpfung von 80 %. Das heißt also:

Er kann in seinem Betrieb noch so optimal produzieren. Immer bleiben 80% der Wertschöpfung außerhalb seiner direkten Kontrolle.

Mit einer solchen *Insellösung* kann der Hersteller folglich am Markt nur dann bestehen, wenn auch seine Partner effizient arbeiten.

Daraus ergibt sich, daß mit abnehmendem Eigenfertigungsanteil die effiziente **Integration** der wichtigsten Lieferanten in die Wertschöpfungskette zum zentralen Anliegen wird. Der Hersteller muß also in enger Zusammenarbeit mit seinen wesentlichen Lieferanten große Teile der netzinternen Prozesse optimieren und damit auch deren Kosten beeinflussen.

Nur ein solches ganzheitliches Netzwerk mit entsprechender **Rückwärtsintegration** ist im Konkurrenzkampf unschlagbar und zugleich die beste Basis für hohe Kundenzufriedenheit. Schauen wir uns dazu drei Beispiele an.

(1) Gemeinsame Produktentwicklung

Nehmen wir als erstes Beispiel einer effizienten Lieferantenintegration die gemeinsame Produktentwicklung: Gerade wenn die

Produkte von Anfang an **gemeinsam entwickelt** werden, sinkt das *Innovationsrisiko*. Auch werden mit einem solchen gemeinsam entwickelten technischen Vorsprung **Eintrittsbarrieren** gegenüber der Konkurrenz aufgebaut, abgesehen davon, daß simultanes Engineering die **Entwicklungszeiten** entscheidend verkürzt.

- So ist es auch gar nicht so ungewöhnlich, daß in einem amerikanischen Zulieferbetrieb von 15 Mitarbeitern seines Versuchslabors sechs Ingenieure im Konstruktionsbüro seiner größten Kunden von Anfang an an den Entwicklungsarbeiten mitwirken.
- Inzwischen ist auch für Deutschland bekannt, daß drei von vier Betrieben, die in dieser Art mit Lieferanten und Kunden in der Forschung und Entwicklung kooperieren, neue Produkte auf den Markt bringen.

(2) Just-In-Time-Lieferung

Nehmen wir als zweites Beispiel die Just-In-Time-Lieferung: Natürlich kann der Abnehmer hierdurch Lagerbestände und Kapitaleinsatz drastisch reduzieren. Wenn die Lieferanten nun aber ihre Vorräte entsprechend erhöhen, statt selbst zur Just-In-Time-Produktion, zu kleinen Losen überzugehen, liegt nur eine **Verschiebung der Lagerhaltung** vor, *keine* grundlegende Kostensenkung durch Neustrukturierung der gesamten Versorgungskette. Es ist eine typische Insellösung, durch die im Netzwerk insgesamt *weder Mehrwert noch Synergien* entstehen.

Solche Synergien stellen sich erst dann ein, wenn alle wesentlichen Zulieferbetriebe ihre Produktion so elastisch gestalten, daß *auch sie* **ohne erhöhte Lagerhaltung** schnell und kundennah produzieren können.

Aber noch in einer anderen Hinsicht spielt der **Zeitfaktor** bei der Integration der Lieferanten eine wichtige Rolle: So beeinflußt die *Lebensdauer* der vom Zulieferer gefertigten *Schlüsselkomponenten* den Ersatzzeitpunkt des Gesamtaggregats beim Endkunden ganz entscheidend. Hier greifen alle Prozesse ineinander. (Dabei ist die international erkennbare Tendenz, die Haltbarkeit der Produkte zu begrenzen auf eine Zeitspanne gerade noch etwas länger als die Garantiezeit und dafür die Preise der Produkte zu senken, nicht zu übersehen.)

(3) Preispolitik

Nehmen wir noch ein drittes Beispiel für diese Vernetzung durch Vorwärts- und Rückwärtsintegration: die **Preispolitik**. Natürlich spielen die Einkaufspreise bei der Auswahl von Lieferanten eine gravierende Rolle. Doch die Auswahl eines Zulieferers *nur* unter dem Aspekt der *niedrigsten* Preise ist zumindest bei *Identteilen* gefährlich. Denn sobald wir eventuell notwendige *Nachbesserungen* des Herstellers und die *Einbaukosten* in das Endprodukt berücksichtigen, sind *nicht* mehr die niedrigsten Einkaufspreise für die Auswahl eines Lieferanten entscheidend, sondern die **niedrigsten Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette**.

Wir sehen, daß Synergien nur bei **ganzheitlicher Betrachtung** entstehen, also bei sinnvoller Einordnung jeder Aktivität in die vernetzte Wertschöpfungskette von Kunden, Produktionsbetrieben, Zulieferern, Sublieferanten und anderen unterstützenden Betrieben.

Der *Hersteller* selbst erhält in einem solchen Netzwerk eine neue Rolle. Er wird nun zum Generalunternehmer, zum Komponenten- und Systemintegrator, zum Koordinator sowie zum Endprodukt- und Serviceverantwortlichen.

b) Effizientes Prozeßmanagement

Zu dem zweiten Baustein der ganzheitlichen Prozeßoptimierung gehört natürlich auch, daß *im ganzen Netzwerk*, nicht nur im Herstellerbetrieb, alle anerkannten **Instrumente und Gestaltungsprinzipien effizienten Managements** auf ihre Einsatzmöglichkeiten hin überprüft werden - angefangen vom *Sogprinzip* über die *Prozeß-beschleunigung*, die *Plattformstrategie* und *Modulartechnik* bis hin zur effizienten *Kommunikation* und *Logistik* sowie zur umfassenden *Kunden- und Mitarbeiterbefragung*

Nehmen wir als *Beispiel* nur die unerläßliche Vereinbarung der Partner über eine Kommunikation sowie **informatorische Integration** und Vernetzung (Extranet): Hewlett Packard haben zum Beispiel festgestellt, daß zu frühe oder zu späte Lieferungen zu 60 % auf *Kommunikationsproblemen* zwischen den Partnern beruhen. Intensive Kommunikation und systematischer Wissenstransfer zwischen den Partnern, die es erlauben, benötigte Informationen im Netzwerk ausfindig zu machen, sind also unverzichtbar. Insbesondere bei der Produktentwicklung reduziert eine effiziente Informationstechnologie die Entwicklungszeiten erheblich.

Internet und Extranet spielen bei dieser Rationalisierung der partnerschaftlichen Beziehungen eine immer wichtigere Rolle, weil sie die globalen Güterströme mit korrespondierenden Datenströmen begleiten. So wird augenblicklich Software entwickelt, die es den Produzenten, Lieferanten und Händlern ermöglicht, in Echtzeit miteinander zu kommunizieren und wichtige Daten über Lieferzeiten, Lagerbestände oder Produktionsengpässe abzustimmen. Damit können die Händler trotz reduzierter Lagerhaltung schneller auf Kundenwünsche reagieren, Spediteure ihre Fahrten besser planen. Produzenten können ihre Fertigung besser auf die Nachfrage der Kunden abstimmen und alle Beteiligten ihre Bestände flexibler verwalten und Nachbestellungen genauer planen. (Der Berliner Schreibwarenhersteller *Herlitz* hat eine solche Software inzwischen als erster in Deutschland eingesetzt.)

3. Durchgängige Nutzenorientierung

Wir sprechen alle sehr viel von Nutzenorientierung und Kundennutzen. Aber wir praktizieren diese Nutzenorientierung *höchst unvollkommen*, insbesondere *nicht durchgängig* (Abb. 1003).

a) Nutzen für den Letztanwender (Endkunden)

Um recht bald zu erfahren, was der Markt will, sind wichtige Kunden frühzeitig in den Forschungs- und Entwicklungsprozeß einzubeziehen (**Vorwärtsintegration**).

Schauen wir uns beispielsweise eine *Verpackungsfirma* an, die große Lebensmittelkonzerne sowie Getränke- und Pharmakonzerne beliefert. *Deren* Wünsche und Bedürfnisse hat sie also zu erfüllen.

Doch die **Anforderungen** an ihre Produkte werden **mittelbar** von den **Endkunden** dieser Verarbeiter bestimmt.

Also müssen die Verpackungsfirmen als Zulieferer der Hersteller nach den (qualitativen, preislichen und zeitlichen) Bedürfnissen und Wünschen der **Kunden ihrer Kunden**, also der Letztanwender fragen.

Das ist ein typisches Beispiel für das Prinzip einer durchgängigen Nutzenorientierung, die wir auch bei anderen Betrieben, z. B. bei dem Straßenbaumaschinenhersteller *Bomag* finden: Wichtige Kunden werden hier als Paten frühzeitig in das eigene Produktteam eingebunden, das sich mit Neuentwicklungen befaßt. Das Team besteht aus einem Produkt- und Marketingmanager, einem Entwickler, einem Servicetechniker und einem Vertreter aus der Produktionsabteilung. In der Regel tagt dieses Team alle 14 Tage und denkt über Verbesserungen und Innovationen nach. Ist eine Entscheidung zur Neuentwicklung gefallen, wird ein wichtiger Kunde hierüber befragt. In die späteren Projektierungsphasen werden dann weitere Kunden einbezogen. Schließlich wird der Prototyp von einem Mitarbeiter des Kunden ausgiebig getestet.

Diese möglichst **frühe** Integration des Letztanwenders, die frühzeitige Ausrichtung an den Marktbedürfnissen, ist in der Regel auch sehr **rentabel**. Das sehen wir schon an der Tatsache, daß etwa 70 Prozent aller Innovationen von einem Bedürfnis des Marktes bzw. direkt vom *Anwender* ausgelöst werden, *nicht* von neuen Technologien und Konzepten.

b) Problemlösung durch Zusatznutzen (industrielle Dienstleistungen)

Auf internationalen Märkten genügt es allerdings nicht mehr, dem Letztanwender Produkte anzubieten, die seinen (qualitativen, zeitlichen und preislichen) Erwartungen entsprechen.

Denn nicht das **Produkt allein** entscheidet über den Erfolg, sondern auch das *Produktumfeld*, also der **Zusatznutzen** in Form **industrieller Dienstleistungen**. Diese stellen teilweise **ganz andere** Marketinganforderungen.

Durchgängige Nutzenorientierung heißt also immer auch, Kundenprobleme **umfassend** zu lösen und **komplette Lösungen** bestehen nun mal aus Produkt **und** Dienstleistung.

Wir können sogar davon ausgehen, daß

(1) zukünftig **Produkt** und **Produktumfeld**, also Haupt- und Zusatznutzen, in ihrer Wettbewerbsbedeutung etwa **gleichgewichtig** sein werden und daß

(2) industrielle Dienstleistungen teilweise bessere Möglichkeiten zur **Differenzierung** gegenüber der Konkurrenz bieten als das eigentliche Produkt selbst und sein Preis.

Die industrielle Dienstleistung ist somit ein vortrefflicher **Imitationsschutz** gegenüber dem Wettbewerber.

(3) Drittens ist auch erwiesen, daß gerade dieser Zusatznutzen **Umsatz und Erträge** nachhaltig erhöht und die Kundenloyalität fördert.

So werden heute im **Maschinenbau** Erträge kaum mehr alleine durch die **Erstausrüstung** erwirtschaftet, sondern erst durch “Full-Service-Pakete”, bestehend aus Projektmanagement, Montage, Transport und Inbetriebnahme, Beratung (auch regelmäßige Internet-Information), Anwenderschulungen, Kundenseminare, Finanzierung, Ersatzteillieferungen und 24-Stunden-Service bzw. umfassende Service- und Wartungsverträge.

Die in diesem industriellen Servicegeschäft erzielten **Deckungsbeiträge** sind **beachtlich**, abgesehen davon, daß der **Service** im Maschinen- und Anlagengeschäft während der Nutzungszeit mindestens **dreimal so viel Umsatz** schaffen kann wie der ursprüngliche Erstkauf.

Um auch diesen Zusatznutzen effizient anbieten zu können, ist nachzudenken, wie die **Arbeitsteilung** und die Arbeitsverteilung innerhalb des Netzwerks zukünftig erfolgen soll. Auch unter dem Aspekt der industriellen Dienstleistung ist also erneut die Frage zu prüfen: “*Welche Arbeitsteilung nehmen wir im Netzwerk vor?*”.

Diese Arbeitsteilung hat strikt nach dem hinlänglich bekannten Prinzip der **Konzentration auf die Kerngeschäfte** zu erfolgen, aus denen etwa *drei Viertel* des Umsatzes kommen sollten. Das heißt, daß jeder Netzwerkpartner nur die Produkte und Dienstleistungen anbietet, für die er *Experte* ist. Damit trägt er auch die Verantwortung für die reibungslose Integration seiner Leistung in die gesamte Wertschöpfungskette (die *vertikal* immer *kürzer* wird). Er ist mitverantwortlich für die **Minimierung der Schnittstellenprobleme**.

Zukünftig ist bei dieser Neustrukturierung der Arbeitsteilung auch nachzudenken über die Auslagerung nicht nur der vom Hersteller selbst benötigten Dienstleistungen. So werden die Systemlieferanten zukünftig in vielen Branchen immer öfter die angelieferten Komponenten beim Hersteller selbst in die Endprodukte einbauen. Das ist ja der Kern des bekannten Outsourcing.

Doch darüber hinaus können und werden auch Teilbereiche des vom Hersteller für seine Kunden zu erbringenden **Service** fremdvergeben werden. Entsprechend wird es zukünftig nicht nur auf Produkte und Produktionsprozesse spezialisierte Zulieferer geben, sondern auch Service-Zulieferer bzw. **Service-Systemlieferanten**, die damit zu wichtigen Wertschöpfungspartnern der Hersteller werden.

Diese werden unter Umständen - und das ist ganz wesentlich - sogar intensiveren Kontakt zu den Kunden haben und deren **Zufriedenheit stärker beeinflussen als die Hersteller selbst**.

Schon heute ist das nicht nur bei *Autohäusern* zu beobachten, sondern auch bei den *Logistikdienstleistern*, die neben der maßgeschneiderten Transportlösung teilweise auch die Produkte selber montieren und den Kundendienst oder das Inkasso für den Hersteller übernehmen (bzw. übernehmen müssen: Es wird deshalb sogar von einem "Diktat der Netzwerke" gesprochen). Ähnlich ist die Entwicklung bei den *LKW-Herstellern*, die nicht mehr nur Lkws verkaufen, sondern gefahrene Kilometer, was ja nichts anderes heißt, als daß sie im Prinzip das Fuhrparkmanagement übernehmen. *Speditionen* dagegen kümmern sich um die Materialverwaltung und die Logistik ganzer Fabriken.

c) Nutzen für die Lieferanten

Wer ein System optimieren will, muß auch umfassenden Nutzen *in* diesem System schaffen - nicht nur für den **Endabnehmer**. Nutzen für die Netzwerkpartner heißt **Rentabilitätsabsicherung und Risikoteilung** für alle Kooperationspartner. Dies gilt auch für die überwiegend mittelständischen Zulieferer, die ja seit der *Lopez-Affäre* weltweit unter starken Druck geraten sind.

Nehmen wir das Beispiel der **Erträge** heraus:

Es ist bekannt, daß so mancher *Subunternehmer* als *schwächstes* Glied in der Kette berechtigterweise über den enormen **Preisdruck** klagt - vor allem bei *genormten Teilen*.

Im *Logistikbereich* ist dies bei den sogenannten *Frachtführern* als den Subunternehmern großer *Speditionen* deutlich zu beobachten: Viele müssen entweder aufgeben oder bei den Großen Unterschlupf suchen.

Im *Porsche-Netzwerk* wird diese Problematik so gelöst, daß beispielsweise ein Drittel der Kosteneinsparungen den Zulieferern, zwei Drittel Porsche zugeteilt werden. Porsche gibt einen Teil über niedrigere Preise an seine Kunden weiter.

d) Nutzen für die Mitarbeiter

Nutzen müssen aber auch die **Mitarbeiter** haben, sonst leidet die Effizienz des gesamten Netzwerks. Alle **Markterfolge** des Netzwerks sind nämlich **Verhaltensfolge**, beruhen also auf **Qualifikation** und **Motivation** der Mitarbeiter (Abb. 2004). Daraus folgt viererlei:

Die Mitarbeiter müssen

- in alle Prozesse gut **integriert**,
- ausreichend **motiviert** und leistungsorientiert **entlohnt** sowie
- umfassend **weitergebildet** werden, insbesondere in kundenorientiertem Verhalten.

4. Organisation

Die Organisation einer solchen Partnerschaft, die nur schrittweise aufgebaut werden kann, ist der vierte Baustein meines Systems. Dabei geht es um zwei grundlegende Fragen: “Mit wem kooperiere ich?” und “Wie setze ich diese partnerschaftlichen Beziehungen um?”.

a) Strategische Allianz als Closed Shop

Wenn ich das erste Prinzip meines vierten Bausteins als *Closed Shop* bezeichne, will ich damit ausdrücken, daß die Zahl der Kooperationspartner zumindest bei Produkten und Dienstleistungen, die den Charakter von “**Schlüsselkomponenten**” haben, *so klein wie möglich* zu halten, ja teilweise sogar auf ganz wenige Lieferanten zu beschränken ist. Die bisher eher sporadische Zusammenarbeit erhält damit den Charakter einer **strategischen Allianz**.

So werden einige bisherige Direktlieferanten - beispielsweise der Partner 2 in der Abbildung (Abb. 1004) - zu Zulieferern von Systemlieferanten (5), also zu Sublieferanten, ohne ihren direkten Kontakt zum Abnehmer als Know-How-Lieferant zu verlieren.

Andere Zulieferer - beispielsweise der Partner 3 - sind sowohl direkter als auch indirekter Lieferant, haben also eine Doppelrolle: Betrieb 3 beliefert also 4 und 1.

Dieses Prinzip des Closed Shop ist deshalb so wichtig, weil es die **Komplexität** und die **Schnittstellenprobleme** reduziert.

Hier gilt der ganz wesentliche Effizienzgrundsatz, daß die

- **Kosten** für **Auftragsvergabe, Steuerung, Überwachung, Abstimmung** im Netzwerk (sog. Transaktionskosten) und die
- **Logistikkosten** mit abnehmender Zahl der Partner **überproportional** sinken.

Jetzt wissen wir auch, warum beispielsweise *Porsche* die Zahl seiner Zulieferer in einem ersten Schritt von ursprünglich 950 auf etwa 300 reduziert hat (von denen 60 entscheidende Systemlieferanten sind) und *BMW* von 900 auf 70 Zulieferer. Beim *Smart* erbringen nur 15 Zulieferer 80% der Wertschöpfung.

Dieses in allen Branchen erkennbare Prinzip des Closed Shop gilt vor allem für *Identteile*, nicht unbedingt für *austauschbare* Produkte wie Kabel und Schalter. Hier wird auch zukünftig weltweit nach den preiswertesten Einkaufsquellen im *Internet* gesucht (Es dominiert also die **Preispolitik**). Bei solchen Produkten schreiben immer mehr Unternehmen ihre Beschaffungsaufträge im Netz aus, damit möglichst viele Lieferanten ihre Angebote abgeben können.

Aus diesem Closed-Shop-Prinzip ergeben sich **zwei** fundamentale **Konsequenzen**:

- Erstens ist die sorgfältige Auswahl der für ein solches Netzwerk geeigneten, zuverlässigen und vertrauenswürdigen Partner, aber auch eine gewisse **Kulturharmonie** strategische Erfolgsvoraussetzung. Das ist nichts als eine Bestätigung unseres ersten Bausteins.

Ebenso steht aber auch fest, daß *schwache* Glieder in
Organisation *ersetzt* werden müssen.

dieser offenen

- Zweitens wird die intensive **Kooperation** der **Lieferanten untereinander** schlichtweg zur Überlebensstrategie.

Erst vor kurzem ist wieder eine solche *Kooperation* unter deutschen *Service-Zulieferern* für den *amerikanischen Markt* entstanden: Fünf Betriebe tun sich zusammen und beliefern Kunden in den Vereinigten Staaten mit einem Komplettangebot. Sie halten Werkzeugmaschinen am Laufen und sorgen dafür, daß die produzierten Stückzahlen und der Zustand der Maschinen auf Knopfdruck abrufbar sind. Damit ist internationale Präsenz, also der Service vor Ort, gesichert - eine gerade im Bereich industrieller Dienstleistung sehr aussichtsreiche Alternative.

b) Koordination des Netzwerks

Wie das Beispiel des schon erwähnten Straßenbaumaschinenherstellers *Bomag* zeigt, verläuft die Schaffung eines Produktteams und die Integration von Endkunden keineswegs reibungslos. Deshalb wurde beispielsweise ein externer *Moderator* zur Verbesserung der *Teamarbeit* und zur *Konfliktlösung* hinzugezogen.

Generell erscheint es sinnvoll, einen **Ansprechpartner und Moderator** für solche Netzwerkprobleme zu benennen, beispielsweise als **Competence Center**, das *Benchmarks* und *Best Practices* erforscht und auch eine Stärken-Schwächen-Analyse im Netzwerk vornimmt.

Ebenso gibt es schon **Change Agents**, die für die Abstimmung innerhalb des Netzwerks sorgen. Und auch eine **Schiedsstelle** für Meinungsverschiedenheiten könnte nützlich sein. Wir sehen: Ohne solche organisatorischen Vorkehrungen wird die Kooperation nicht funktionieren.

5. Controlling mit Kennzahlen

Ich komme damit zum **fünften** und **letzten** Baustein, den ich als **Netzwerkcontrolling** bezeichne, und der sich direkt aus dem ersten Baustein, der Zielvereinbarung, ableitet (Abb. 1005).

Wenn der Grundsatz gilt, daß man *nur das bekommt, was man mißt*, muß man sich auch in einem solchen Netzwerk auf wenige, denkbar einfache und allgemein akzeptierte **Schlüsselkennzahlen** einigen.

Diese Schlüsselkennzahlen haben den Charakter von **Frühindikatoren** und ohne sie können wir das ganze abstrakte Gerede über den **Shareholder Value** oder die Effizienz von Wertschöpfungsketten schlichtweg vergessen, denn wir wissen ja nicht, wohin wir überhaupt steuern, abgesehen davon, daß unsere Mitarbeiter das Prinzip gar nicht verstehen.

Wie unsere Abbildung zeigt, setzen diese Schlüsselkennzahlen

- am **Betrieb des Herstellers und Lieferanten**,
- am **Kunden** und
- am **Mitarbeiter** an.

a) Betrieb (Hersteller und Lieferanten)

Eine der wichtigsten Kennzahlen für jeden Betrieb wie auch das gesamte Netzwerk ist der **Flußgrad**. Er ist das Verhältnis der Wertschöpfungszeit, also der **Bearbeitungszeit**, zur gesamten **Durchlaufzeit** (Prozeßzeit) (Beispiel: Bei einer Herstellungszeit einer Maschine von 100 Stunden und einer Durchlaufzeit von 300 Stunden ist nur ein *Drittel* der Durchlaufzeit *wertschöpfend*. Der Rest ist Verschwendung).

Er ist eine *Fundamentalkennzahl* - und zwar für den einzelnen Betrieb wie für das ganze Netzwerk. Er läßt erkennen, ob es im Produktionsprozeß zu viele Unterbrechungen gibt, zu lange Wartezeiten und ob pünktlich geliefert wird. Hinzu kommt die Dauer der Entwicklung bis zur Markteinführung neuer Produkte (**“time to market”**).

b) Kunden

Aus dem Bereich des **Kunden** greife ich die Kennzahlen der **Kundenzufriedenheit** und **Kundenloyalität** bzw. des umfassenderen **Kundenwerts** heraus. Diese wichtigen Frühindikatoren lassen erkennen, ob unsere Kunden uns wirklich **treu** sind, ob wir also Kunden erfolgreich binden, ob der **Kundenwert langfristig** steigt und welche **Deckungsbeiträge** wir mit unseren Kunden in **mehreren** Perioden erwirtschaften.

Die mit der Loyalität gemessene **Fluktuation attraktiver Kunden** ist bekanntlich heute ein wesentlicher Indikator der Kundenzufriedenheit und damit ein Fundamentaltest unserer durchgängigen Nutzenorientierung.

c) Mitarbeiter

Aus dem Bereich der **Mitarbeiter** greife ich die Kennzahlen zur **Mitarbeiterzufriedenheit** und zum **Betriebsklima** heraus sowie die Zahl der **Verbesserungsvorschläge** und die **Wertschöpfung je Mitarbeiter** (Umsatz minus Vorleistungen).

Beispielsweise erhalten die besten *japanischen* Betriebe über 70 Verbesserungsvorschläge je 100 Mitarbeiter und pro Jahr. In *Amerika* sind es etwa sieben Vorschläge, in *Deutschland* gerade mal zwölf je 100 Mitarbeiter. (Dabei übersehe ich nicht, daß die *deutschen* Verbesserungsvorschläge ein *anderes Kaliber* haben als die japanischen.)

Die *Wertschöpfung* je Mitarbeiter (Produktivität) liegt beispielsweise im international tätigen Maschinenbau zwischen 100.000 DM und 140.000 DM (Fraunhofer-Institut). Spitzenunternehmen der *Investitionsgüterindustrie* erreichen über 200.000 DM. (Die *Weiterbildung der Mitarbeiter in kundenorientiertem Verhalten* beträgt in diesen Betrieben übrigens mindestens zehn Tage pro Jahr.)

d) Netzwerk insgesamt

Insgesamt gilt zum fünften Baustein nun folgendes:

Je **besser** die Kennzahlen in **allen drei untrennbar zusammenhängenden** und voneinander **abhängigen** Bereichen - also Kunde, Mitarbeiter und Betrieb - sind, um so **erfolgreicher** ist der Betrieb und je mehr solche erfolgreichen Betriebe in einem Netz zusammenarbeiten, um so

erfolgreicher ist auch die gesamte Wertschöpfungskette, um so höher werden auch die zukünftigen **Cash Flows** und **Rentabilitäten** sein.

Anders ausgedrückt: Je mehr sich unser Beispielsbetrieb - das gelbe Innendreieck in der Abbildung - dem Maximum des grauen äußeren Dreiecks nähert - um so besser sind die Kennzahlen erfüllt, um so höher ist der langfristige Gesamterfolg des Betriebes **und** des gesamten Netzwerks. Wir haben damit einen neuen, leicht handhabbaren Ansatz zum **Netzwerkcontrolling** vorgestellt.

6. Fazit

Lassen Sie mich meine Ausführungen auf den Punkt bringen:

Es ist gar nicht zu übersehen, daß Kunden-Lieferanten-Partnerschaften erhebliche Synergie**kosten** verursachen.

Denken wir nur

- an die neuen qualitativen, preislichen und zeitlichen *Abhängigkeiten*, die entstehen oder
- an die *Schnittstellenprobleme* solcher unternehmensübergreifenden Konzepte und
- die vielfältigen *Reibungen* im Netzwerk.

Wenn es aber gelingt, die Wertschöpfungsketten besser aufeinander abzustimmen und in strategische Allianzen zu überführen, also diese fünf Bausteine schrittweise in die Praxis umzusetzen - und das ist ein **nie** endender Prozeß - dann entsteht ein Synergien**nutzen**, der die **Kosten** um ein **Vielfaches** übersteigt.

Ein geschickt aufgebautes Netzwerk ist häufig auch viel *erfolgreicher* als ein *Kauf* anderer Unternehmen oder eine *Fusion*. Mit anderen Worten: Eine Akquisition eines anderen Unternehmens ist noch keine Gewähr für mehr Innovationen - ein erfolgsorientiert aufgebautes Netzwerk aber wohl, wie eine Studie der Universität Kiel bestätigt.

Als Fazit kristallisieren sich folgende fünf Erfolgsfaktoren strategischer Wertschöpfungspartnerschaften heraus:

(1) Zielvereinbarung mit Netzwerkcontrolling

Die effiziente Kooperation in einer industriellen Wertschöpfungskette auf der Basis akzeptierter und innerhalb eines Zielkorridors verbindlicher Zielvereinbarungen, Leistungsstandards und Kennzahlen ist die beste Basis, um den Wettbewerb auf den Märkten erfolgreich zu bestehen. Die Wertschöpfungspartnerschaft ist zugleich eine effiziente Alternative zur Fusion.

Dabei sollte aber erstens berücksichtigt werden, daß Partnerschaften sehr unterschiedlicher Ertragsstärke immer instabil sein werden und zweitens, daß die meisten Kooperationsinitiativen scheitern ohne *monetär* ausgewiesene Ziele und Kennzahlen im Rahmen eines überschaubaren Netzwerkcontrollings.

(2) Rentable Kundenpartnerschaften

Es ist sehr rentabel, den Letztanwender (Endkunden) frühzeitig an Verbesserungs- und Innovationsprozessen zu beteiligen ("Vorwärtsintegration"). Damit werden nicht nur die besten

Ideen gefördert (Innovationskompetenz) und Produktionsprozesse verkürzt. Vielmehr sinkt auch das Verwertungsrisiko von Neuerungen erheblich.

(3) Vom Produktanbieter zum Problemlöser

Vertikal verkürzen sich die Wertschöpfungsketten zunehmend durch Konzentration auf ihre Kernbereiche. Damit werden sie zugleich weniger angreifbar durch die Konkurrenz.

Horizontal ist dagegen wegen des Zwangs, dem Kunden Zusatznutzen in Form industrieller Dienstleistungen zu bieten, eine Ausweitung unausweichlich. Folglich müssen Lieferanten und Hersteller ihre Wertschöpfungsketten umstrukturieren, um vom Produktanbieter zum (besser imitationsgeschützten) Problemlöser zu werden.

(4) Markterfolge als Verhaltenserfolge

Eine Wertschöpfungspartnerschaft aus Lieferanten und Herstellern ist nach außen um so erfolgreicher, je besser ihre Mitarbeiter intern motiviert und weitergebildet werden. Es gilt also der bekannte Satz: *“Ohne zufriedene und kompetente Mitarbeiter gibt es keine zufriedenen Kunden”*.

(5) Effizientes Netzwerkmanagement

Effizientes Netzwerkmanagement ist *die* strategische Führungsaufgabe schlechthin. Absolute Priorität haben hierbei die Marktorientierung, die Innovationskompetenz und die Minimierung von Schnittstellenproblemen durch Rationalisierung der Wertschöpfungsbeziehungen. Viele der eher sporadischen Beziehungen zwischen Herstellern und Lieferanten sowie zwischen Zulieferern untereinander werden zukünftig entweder aufgegeben oder in langfristige, grundlegende Partnerschaften überführt. Damit steigen aber auch die Anforderungen an die Sozial- und Methodenkompetenz dieser Systempartner.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>